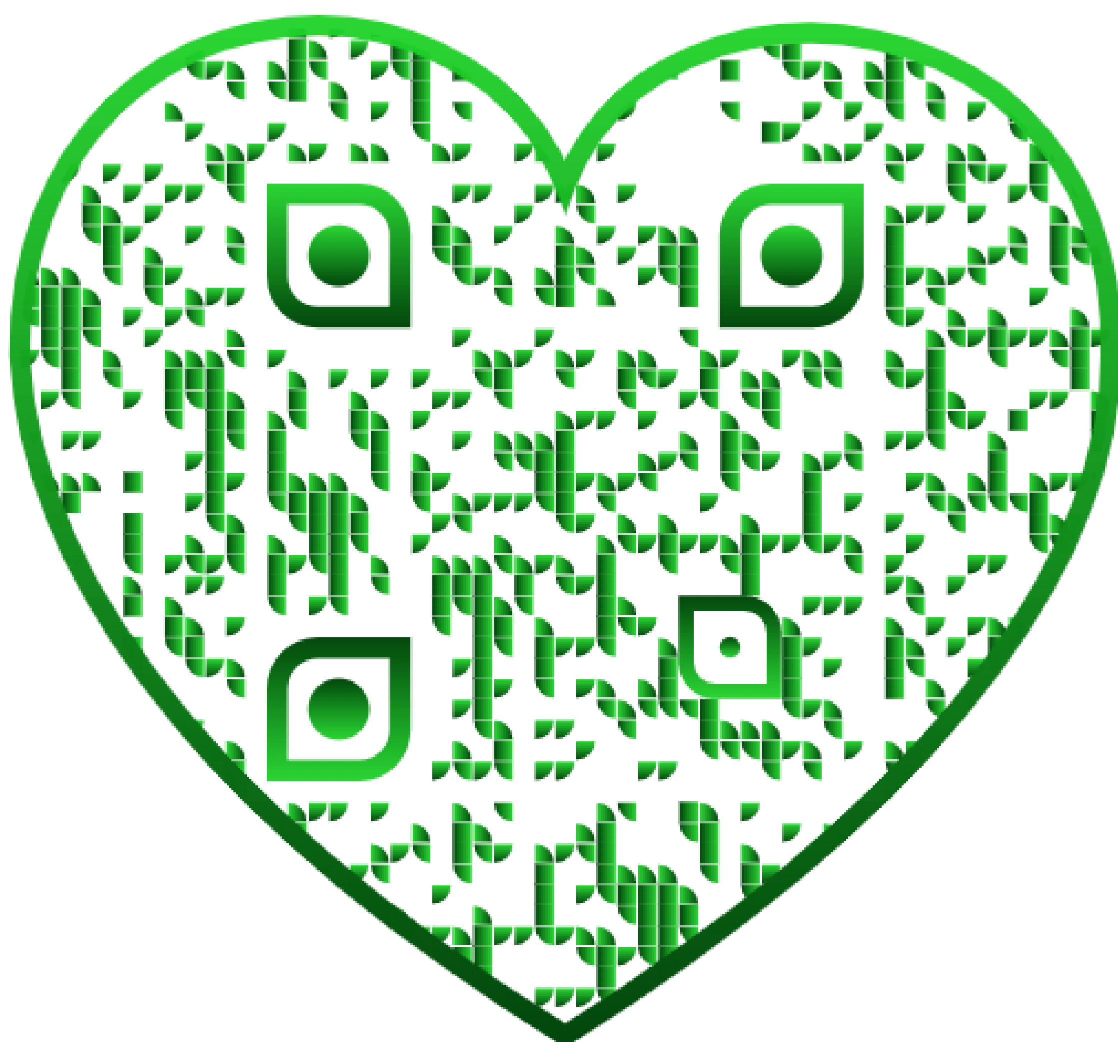
Apostila de Administração Pública

Assunto:

Administração de Pessoal, Gerência de Recursos Humanos e Gestão Estratégica

Autor:

LUIZ CARLOS DE QUEIROZ CABREIRA
Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV).



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO ESTRATÉGICA (*)

O desafio da gestão de recursos humanos

Esta segunda metade da década de 80, no Brasil, deverá ser um período de sensíveis mutações sócio-econômicas e políticas.

A afirmação acima, feita em tom grave, não provoca um grande impacto num país como o nosso, pois mutações aceleradas vêm ocorrendo sistematicamente nos últimos 30 anos. Afinal, importando dinheiro e tecnologia, o primeiro sem controle e a segunda sem critério, tivemos um desenvolvimento econômico bastante acelerado se comparado ao dos irmãos do terceiro mundo, porém a um custo social e político elevado e acumulado.

E o que será diferente agora? Exatamente o cenário sócio-político.

A sociedade brasileira vem se transformando no íntimo de sua cultura. Consequentemente crenças e valores estão diferentes, um pouco em sua essência, muito em sua operacionalização, e estarão mais ainda com o rápido passar do tempo. É claro que existe uma diferença sensível na velocidade dessas mutações, em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Mas sua existência é inegável.

A empresa, por ser um sistema social organizado, sofre intensamente o impacto de tais mudanças dos valores da comunidade, na medida em que os seus recursos humanos são indivíduos da comunidade, e por mais "socializados" que possam estar sendo – por normas, rotinas, regulamentos internos, etc. – apresentam no trabalho, nas relações com as chefias e com subordinados, sinais claros do novo sistema de valores.

Eis o grande desafio da moderna Gestão de Recursos Humanos: lidar com os novos recursos humanos brasileiros.

E não é um desafio exclusivo da Gerência de Recursos Humanos, ou de Relações Industriais, ou ainda outros nomes que a área possa ter numa organização.
O desafio afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou, então, mantêm intenso relacionamento funcional com grupos ou equipes de pessoas.

Na verdade, todo "gerente" é um Gerente de Recursos Humanos e, portanto, está comprometido com o desafio de analisar, entender, compreender e agir de forma eficiente e eficaz, junto aos *Recursos Humanos* da sua organização.

Para enfrentar esse enorme desafio, os profissionais têm à sua disposição no Brasil e no exterior um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos 20 anos, principalmente na última década, e que moldaram uma nova Administração de Recursos Humanos. Ela é sensivelmente "cultural" no sentido de que deve ser pertinente a um conjunto de crenças e valores de determinada "sociedade", não sendo tão radicalmente universalista como pregaram os clássicos Taylor e Fayol.

E por ser "cultural" ela evoluiu, e evolui para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos e, através desta, para a consecução dos objetivos das Organizações. Nesta concepção, para estudar, avaliar, entender e poder administrar os recursos humanos, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional. Por isso, temas como Motivação, Liderança, Democratização Organizacional, Comportamento dos Grupos de Trabalho, tornam-se básicos para o moderno administrador de Recursos Humanos.

Lembrando novamente que, por vivermos num país em mutações sucessivas, as empresas interagem com um ambiente externo que se altera a cada dia. Torna-se necessário dominar os conceitos e técnicas de Análise Organizacional e de Sistemas de informações, como forma de poder administrar as constantes e necessárias mudanças na Estrutura Organizacional, nos Sistemas de Informações, nos Sistemas de Trabalho e, consequentemente, nas pessoas.

Entendemos assim o desafio da gestão de recursos humanos para tornar-se "transparente" na organização. Qual é então o papel do órgão de Recursos Humanos?

O órgão de Recursos Humanos é o mentor da ação, é o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe.

Ao órgão de Recursos Humanos coube em passado não muito remoto, sob a denominação de Departamento de Pessoal, a tarefa simples de admitir, registrar legalmente, controlar as normas, punir e dispensar funcionários. Uma ação fiscalizadora e reguladora por excelência.
Com a evolução das técnicas e práticas de Administração, o advento da Escola de Relações Humanas (1920, nos EUA) e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre Comportamento Organizacional, a ação da área de Recursos Humanos foi ficando cada vez mais orientada para a atração, fixação, remuneração, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento das pessoas.
As pessoas passaram a ser vistas como um recurso estratégico e não apenas como um recurso operacional que precisava ser tornado mais eficiente. A eficácia, que pressupõe integração e participação, passou a ser dominante. A idéia da eficácia é mais ampla do que a de eficiência e tomou de assalto a Administração. A eficiência foi a musa da administração científica (clássica, mecânica). Saber fazer certo as tarefas era o grande objetivo. Para isso treinavam-se as pessoas até a exaustão. Lembram-se de Carlitos em *Tempos Modernos.*
Quando ser eficiente passou a não ser suficiente, pois cresceu a necessidade de se saber o que era prioritário fazer eficientemente, nesse momento surgiu o conceito de eficácia: saber fazer certo as tarefas certas!

Analisemos bem este cenário: de um lado as organizações procurando a eficácia através da integração, maior participação, melhor nível de informação e melhor qualidade de seu pessoal; de outro lado, no ambiente externo, conquistas sociais expressivas no Brasil do fim da década de 70! Democratização, liberdade de expressão, sindicalismo amadurecido, valorização da mão-de-obra especializada e outras.

Nesse momento, aquele Departamento de Pessoal que evoluíra para um departamento orientado para pessoas (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios) teve de ampliar-se para ser um verdadeiro Departamento de Recursos Humanos, cuja ação precisava estar intrinsecamente atrelada à estratégia de negócios da empresa e atualizada com a realidade sócio-econômica do ambiente externo.

Esse Departamento de Recursos Humanos é o órgão estratégico que instrumenta e orienta todos os executivos da organização em termos de técnicas, sistemas e práticas de administração de pessoas, dentro de uma filosofia única.

A necessidade de que o Departamento de Recursos Humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando, influenciando, coordenando e controlando as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, exigiu daquele órgão uma evolução técnica sem precedentes nos últimos anos. Principalmente porque foi preciso utilizar várias ciências – psicologia, sociologia, política, antropologia, filosofia, comportamento organizacional, etc. – para poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem suportar o grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os objetivos da organização. E criar condições favoráveis para que elas possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente, estabelecendo compromissos mútuos e restituindo a confiança nas relações Capital e Trabalho.

Esse é o momento atual. Desafiador, estimulante e abrindo espaços profissionais amplos para aqueles que tiverem a humildade de desaprender para poder de novo aprender.

Políticas e estratégias para gestão de recursos humanos

O fator humano tornou-se um diferencial decisivo para o sucesso das organizações, a partir do momento em que a interação entre a empresa e o ambiente externo deixou de ser uma relação meramente comercial, revelando a sua natureza sistêmica. É certo que esta constatação não foi abrupta nem casual, pois a convivência da organização com o seu meio foi revelando a inter-relação de forças que há entre o ambiente externo e o interno, mas algumas empresas apreenderam com mais facilidade e rapidez a natureza e a dinâmica das leis naturais, sociais, políticas e econômicas que regulam essa transação.

É difícil dizer quem nasceu primeiro, se a empresa ou a estratégia, ainda que a terminologia e racionalidade da gênese da primeira organização empresarial não estivesse embasada em princípios da teoria estratégica conceituada e compilada muito mais tarde.

Mas, podemos imaginar que o primeiro empreendedor considerou algumas características do seu entorno para realizar a primeira transação de negócios. Em primeiro lugar, é preciso considerar que esse pioneiro identificou uma oportunidade para oferecer um produto ou serviço àqueles que o cercavam, fruto da sua capacidade mental ou física; considerou também as ameaças, pois poderia haver condições adversas que fugiriam ao seu conhecimento ou controle; avaliou as suas forças e fraquezas e considerou que estava apto a suportar a sua proposta, ainda que lhe custasse certo esforço para sustentá-la.

Este raciocínio, repete-se, ainda que intuitivamente na maioria das vezes, em todas as oportunidades que alguém se dispõe a realizar uma transação com seu ambiente para oferecer um produto, um serviço, ou até mesmo uma idéia. Alguns são bem-sucedidos porque sabem aproveitar bem as suas forças, escolher ou criar as oportunidades, neutralizando ou contornando as ameaças, superando suas debilidades; muitos sucumbem antes mesmo de tentar, vencidos por suas próprias fraquezas, que consomem as forças que deveriam estar dirigidas produtivamente e positivamente no aproveitamento das oportunidades.

Uma energia interativa

O sucesso das organizações está intimamente ligado à energia humana que lhes é transmitida por aqueles que as lideram e os seus colaboradores, incluindo empregados, fornecedores, prestadores de serviços, sem esquecer os clientes, que se tornam uma grande força promocional, quando estão satisfeitos com os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Não se trata aqui de uma mera energia física para produzir, vender e entregar, mas de uma energia interativa entre os diversos segmentos e estratos do complexo social ao qual a organização se expõe, estabelecendo uma sinergia que extrapola os limites da empresa e provoca uma reação em cadeia que pode ser polarizada positivamente quando é orientada por políticas e estratégias corretas, aplicando os bons princípios da Eficácia, da Ética e da Estética.

A Gestão de Recursos Humanos está estritamente associada à dinâmica dessa sinergia, pois a sua esfera de ação amplia-se à medida que o ambiente interno se torna mais complexo e o externo mais turbulento. A complexidade no ambiente interno cresce não só com o aumento das dimensões da organização, mas também com a incorporação de tecnologias mais avançadas, de estruturas organizacionais mais arrojadas e descentralizadas, empregados criados e desenvolvidos em centros urbanos “cosmopolitizados”. Além disso, o ambiente externo torna-se mais desafiador à medida que aumenta a mundialização da informação, mas ao mesmo tempo condicionado pelas incertezas econômicas, instabilidades políticas, evoluções sociais, movimentos sindicais, pressões concorrenciais.

Como todo bom empreendedor, o administrador de Recursos Humanos também formula suas estratégias, ainda que intuitivamente quando não dispõe de uma metodologia sistemática. Entretanto, quando opera meramente atrelado à demanda dos seus usuários, sua estratégia tem características passivas ou, quando muito, reativas; isto é, age burocraticamente ou reage casuisticamente diante das emergências, mas não se prepara para evitá-las nem planeja suas ações para aproveitar ou criar oportunidades de fortalecer a sua gestão, neutralizar ameaças, polarizar as suas forças, eliminar ou minimizar as suas fraquezas.

Políticas e Estratégias

A ação planejada depende de um diagnóstico sensato e sistemático das variáveis que afetam a gestão de Recursos Humanos, bem como da definição de estratégia, a fim de atingir os objetivos estabelecidos para cumprir as Políticas da Organização, permitindo assim uma atuação pró-ativa, isto é, antecipando-se aos acontecimentos ou intervindo oportunamente para conduzir as ações na direção desejada, agindo preventiva ou tempestivamente, mas sempre de forma planejada.

O planejamento das Políticas e Estratégias de Recursos Humanos exige uma revisão de conceitos ortodoxos que ficaram arraigados em conseqüência do racionalismo que reinou nas empresas desde a Revolução Industrial. O tecnicismo contaminou os princípios da organização do trabalho, visando a maximizar a energia física dos recursos humanos. Não há sombra de dúvida que isso viabilizou e acelerou o desenvolvimento industrial, permitindo a alocação e emprego de grande número de pessoas com pouca ou nenhuma formação escolar, treinando-se apenas a sua destreza para a utilização da energia física. Os efeitos perversos dessa “Estratégia” não tardaram a aparecer, pois a urbanização anulou algumas forças iniciais, fundadas na troca do trabalho árduo e incerto que reinava no campo pelo trabalho aparentemente mais leve e seguro das fábricas. Entretanto, os empregados também aprenderam a formular as suas estratégias, para confrontarem-se com as organizações empresariais, estruturando organizações sindicais.

Destaco que, até aqui, organização e empresa vinham sendo utilizadas como palavras sinônimas, mas é bom ressaltar que os princípios e métodos para formulação e aplicação de Políticas e Estratégias não são exclusivamente das organizações empresariais. Algumas vezes temos notado que as organizações sindicais têm Políticas e Estratégias mais bem definidas e operacionalizadas do que as organizações empresariais.

Três aspectos importantes

Analisando-se as Políticas e as Estratégias de diferentes organizações, em diferentes países, nota-se que o sucesso ou insucesso não é intrínseco somente à qualidade técnica da sua formulação e aplicação, mas é uma relação muito mais sutil, que se desenrola na transação estabelecida entre a organização e o seu meio ambiente sócio-cultural-político-econômico, bem como entre os dirigentes e colaboradores. Nas sutilezas desse relacionamento prevalecem as características e a natureza dos princípios e valores que se manifestam através da Eficácia, da Ética e da Estética.

As organizações que buscam elevados padrões de excelência não se descuidam desses três aspectos, mesmo que não estejam explícitos na formulação de suas Políticas e Estratégias. O que se pode notar é que a Eficácia é produto da ação humana e está sujeita não só às reações manifestadas racionalmente pelas pessoas, mas reflete também efeitos dos princípios Éticos e Estéticos adotados pela organização. A funcionalidade ou utilidade de um produto nem sempre é suficiente para garantir o sucesso no mercado, se não lhe forem atribuídos confiabilidade quanto à qualidade, garantia de assistência técnica permanente, desenho adequado à sua finalidade e, em muitos casos, o tornarem símbolo de *status*. Da mesma forma, as soluções técnicas que buscam a Eficácia nem sempre são bem-sucedidas, ainda que os instrumentos de controle sejam dimensionados para garantir a sua aplicação, pois os recursos humanos são sensíveis a outros estímulos que afetam o seu comportamento, redundando ou não em elevado padrão de Eficácia. Consegue-se, quando muito, elevado padrão de eficiência, isto é, que as coisas sejam feitas corretamente, mas não se pode garantir que as coisas certas sejam feitas, muito menos de forma criativa, com elevado grau de lealdade, motivação e interesse.

Conciliação de objetivos

A conciliação dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais, ambientados na realidade social que envolve a empresa, bem como a intensidade e a qualidade das transações que se realizam entre os diversos atores, sejam eles acionistas, empregados, fornecedores, clientes ou outros interessados, definem o sucesso ou insucesso da organização ao longo do tempo. As Políticas de Recursos Humanos que contemplam a perenidade desses objetivos, apoiadas em Estratégia que viabilizam a sua realização, colocam a organização em vantagem competitiva, pois estará preparada para maximizar o aproveitamento das oportunidades de minimizar o efeito das ameaças, mesmo que sejam crises conjunturais provocadas por fatores que fogem ao seu controle. Daí a necessidade de se promover a estreita integração entre as Políticas e Estratégias de Negócios e as Políticas e Estratégias de Recursos Humanos, assegurando-se a identidade de objetivos entre os diversos atores através de um processo planejado e executado com o compromisso de todos os segmentos e estratos do corpo de colaboradores e interessados no sucesso da organização.

Se o sucesso dos Negócios depende das Políticas e Estratégias que a empresa adota para satisfazer às demandas e anseios dos segmentos e estratos sociais que se servem dos seus produtos e serviços, é inteligente lembrar que, a cada momento, cada ação e decisão estará sendo realizada por pessoas que estão expostas às Políticas e Estratégias de Recursos Humanos adotadas pela organização.

Como as células do organismo humano, a cada momento cada pessoa ligada a uma organização está sendo estimulada para produzir e aplicar energia, mas a saúde do organismo, bem como a utilidade das suas ações, depende de motivações que comandam o seu comportamento Ético e Estético, condicionando a sua Eficácia. Esses estímulos, repetidos milhões de vezes nas transações diárias que ocorrem dentro e fora da organização, definem o seu sucesso no tempo e no espaço.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: UMA ABORDAGEM SINÉRGICA – II (*)

1. O processo de mudanças

O processo de mudança, que é a ação ou reação às variáveis do ambiente externo, está condicionado por duas variáveis internas: a Cultura da Organização e o Estilo de Gestão.

Isso quer dizer que as mudanças em Recursos Humanos, Sistemas de Informações e de Trabalho e na Estrutura Organizacional, não acontecem simplesmente influenciadas pelas variáveis externas: existem também variáveis internas de grande significado.

A Cultura da Organização é a somatória de crenças, valores e técnicas acumuladas durante toda a existência da Empresa; está em contínua transação com as influências do meio externo. É uma grande condicionante da Administração de Recursos Humanos, pela inércia acumulada, que produz uma resistência ao processo de mudanças em todos os níveis.

Não é simples entender o conceito da cultura organizacional e, várias vezes, para explicá-lo, recorremos a exemplos mais próximos do nosso dia-a-dia, como a própria família, também um sistema social que possui cultura própria.

É comum você se referir às crenças de uma família e aos seus valores preferenciais (honestidade, comunicações abertas, informalismo, interesse por artes). E as *técnicas* numa família vão desde a receita daquela famosa torta de maçã, que passa de geração para geração, até a habilidade manual que vem de pai para filho.

O Modelo de Gestão é outra importante característica da empresa e significa a maneira pela qual as decisões são tomadas. Está diretamente ligado ao fluxo de poder e você o descobre respondendo às seguintes perguntas:

a) Quem manda na organização? Qual é o verdadeiro centro de poder? Qual é o estilo gerencial?

b) Como os diversos grupos de influência terão definida sua participação no processo decisório? Quais serão os mecanismos reguladores da participação de cada grupo de influência? Como se quebra o tabu de que informação é sinônimo de poder? Quais as vantagens e desvantagens de uma comissão de fábrica, de um grupo de CCQ (Círculos de Controle de Qualidade)?

c) Quais são os assuntos sobre os quais os empregados (por exemplo) deverão ter ou exercer influência? Eles poderão influir na definição dos objetivos da organização? Nos métodos de trabalho? Nas políticas de recursos humanos?

2. Áreas de eficiência

A eficiência da Administração de Recursos Humanos depende dos métodos que são utilizados para planejar, organizar, comandar e coordenar as ações e funções das pessoas que atuam na organização. Essas funções estão relacionadas aos seguintes sistemas:

• *Sistema de Poder.* Está estruturado conforme o Modelo de Gestão adotado pela organização, estratificado e segmentado para garantir o comando das ações e funções das atividades organizacionais. Nem sempre o Sistema de Poder está perfeitamente configurado no organograma, considerando-se que a relação entre posição e poder pode estar potencializada por diversos fatores dos ambientes externos e interno, contingenciando a força dos diversos grupos de influência, que se formam dentro das organizações. As organizações que adotam os princípios da administração estratégica procuram catalisar e direcionar essa força competitiva na direção dos seus objetivos.

• *Sistema de Trabalho.* É estruturado conforme os processos produtivos e administrativos da organização. Foram configurados, historicamente, pela engenharia de processo, alocando as pessoas, máquinas e instrumentos de acordo com as necessidades das tarefas. O tempo encarregou-se de saturar esse princípio, demandando na atualidade, uma revisão de critérios e de tecnologia, para que as potencialidades humanas sejam adequadamente desenvolvidas e aproveitadas nas atividades criativas, deixando à máquina as funções repetitivas, insalubres ou perigosas.

• *Sistema de Remuneração*. Segue tradicionalmente critérios que incorporam princípios do Sistema de Poder e é condicionado pelas características do Sistema de Trabalho. Haja vista que ainda é comum encontrarem-se Sistemas de Remuneração denominados conforme a estrutura de trabalho ou de poder da organização, tais como: Estrutura Mensalista, Estrutura Horista, Estrutura Gerencial, etc. Outros Sistemas de Remuneração levam em conta critérios diversos, tais como Maturidade, Objetivos, Antigüidade, Mérito, Resultados, etc., mas sua evolução ainda é lenta.

• *Fluxo e Recursos Humanos.* Ocorrem constantemente para alimentar as necessidades do processo produtivo e administrativo. Recrutar, selecionar, integrar, avaliar, treinar, promover, transferir, etc. constituem as funções mais rotineiras da Administração de Recursos Humanos, sejam elas realizadas de forma sistemática ou não. A eficiência dessas funções depende do grau de profissionalismo que lhes são atribuídas, alocando-se recursos metodológicos e profissionais suficientes e adequados. As empresas de alto padrão de excelência, geralmente dedicam especial atenção a esses fluxos de recursos humanos, pois sabem que aí está um diferencial decisivo para enfrentar o crescimento da competitividade.

3. Áreas de eficácia

A eficácia da Administração Estratégica de Recursos Humanos não está garantida, mesmo que se cumpram criteriosamente todas as funções das Áreas de Eficiência: estaria apenas atuando orientada por uma estratégia passiva ou, quando muito, reativa, atendendo tecnicamente as demandas do Sistema de Poder ou do Sistema de Trabalho. Não seria surpresa se a organização fosse atingida por uma greve, ou tivesse seu *turn over* acelerado, mesmo praticando bons salários.

Essa conceituação visa a deixar claro que o domínio das técnicas e a consecução de resultados nas Áreas de Eficiência é fundamental, mas não basta para que atinjamos a Eficácia. Ser eficiente é dominar as técnicas e saber aplicá-las, mas ser eficaz significa saber onde aplicá-las prioritariamente, quais as funções que merecem uma ação eficiente e que contribuirão para os resultados planejados e vinculados à Estratégia Organizacional. A Eficácia da Administração de Recursos Humanos é essencial, pois demonstra a integração entre a Estratégia Organizacional e a Estratégia de Negócios. Para atingir a Eficácia, precisamos conhecer os 4Cs: Compromisso, Competência, Custos e Conflito.

- Compromisso: compreende uma integração de interesses e objetivos mútuos entre a organização e seus empregados, visando a criar e a manter um clima de lealdade, confiança, autovalorização, dignidade, envolvimento e identidade.

- Competência: compreende o desenvolvimento da eficiência e da eficácia, não só para melhorar o desempenho organizacional, mas também o senso de competência, a autovalorização e o bem-estar econômico de cada indivíduo, através do seu próprio valor profissional.

- Custos: cada vez mais relevantes na administração de recursos humanos, não só em decorrência do crescimento dos salários, benefícios e serviços que são modernamente oferecidos aos empregados, mas, principalmente, pelas necessidades competitivas de investir na formação e desenvolvimento de quadros especializados para enfrentar a concorrência e a complexidade crescente no ambiente externo.

- Conflito: ganha relevância crescente à medida das organizações, gerado não só pelo fortalecimento do sindicalismo, mas também pelo crescimento do grau de instrução e politização dos empregados. Por outro lado, a própria competitividade do mundo moderno gera conflitos, às vezes potencializados pelas próprias demandas da organização, desafiando seus profissionais a buscarem atingir objetivos mais pretensiosos. Esses conflitos jamais serão debelados, mas precisarão ser administrados eficazmente.

4. Administração Estratégica de Recursos Humanos numa abordagem sinérgica

Analisados os principais elementos da Administração Estratégica de Recursos Humanos, dentro da abordagem sinérgica, vale a pena ressaltar a questão: Por que Administração Estratégica de Recursos Humanos numa abordagem sinérgica?

Porque leva em conta a fundamental interação com o Ambiente Externo e suas variáveis ambientais. Porque, a partir de uma análise das variáveis ambientais (na realidade, fontes de oportunidades e riscos) elabora a Estratégia Organizacional que compatibiliza os processos necessários de mudanças nos Recursos Humanos, nos Sistemas de Informações e de Trabalho e na Estrutura Organizacional com a Cultura e o modelo de Gestão da Empresa.

Por outro lado, as variáveis ambientais e as variáveis internas (Cultura e Modelo de Gestão e também nas Áreas de Eficiência e Eficácia) não agem ou reagem isoladamente. Todas interagem de forma sinérgica o que torna o efeito de sua ação ou reação significativamente mais complexo.

Por isso, a Administração Estratégica de Recursos Humanos é fundamental, considerando-se que os Recursos Humanos são hoje no Brasil o diferencial decisivo e definitivo entre um desempenho organizacional medíocre e o excelente.

É por isso que a Administração de Recursos Humanos não é privilégio da área funcional denominada Recursos Humanos; ela é a função, obrigatória, de todos os níveis hierárquicos de chefia e supervisão. Todos são Administradores de Recursos Humanos e devem agir estrategicamente atrelados à Estratégia Organizacional e suas políticas específicas, formuladas pela Direção de Recursos Humanos.
A Gestão de Recursos Humanos é uma responsabilidade coletiva e precisa ser eficiente e eficaz parra que as empresas brasileiras atinjam o nível de excelência que o momento histórico exige.

(*) Luiz Carlos de Queiroz Cabrera. Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV).